



## **Arbejdsgivere i Danmark og Storbritannien**

### **En sammenlignende analyse af decentraliseringstendenser på arbejdsmarkedet**

Jensen, Carsten Strøby

*Published in:*  
Tidsskrift for Arbejdsliv

*Publication date:*  
2012

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Jensen, C. S. (2012). Arbejdsgivere i Danmark og Storbritannien: En sammenlignende analyse af decentraliseringstendenser på arbejdsmarkedet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 14(1), 41-55. [http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2012/nr1/tfa1\\_2012\\_041\\_055.pdf](http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2012/nr1/tfa1_2012_041_055.pdf)

# Arbejdsgivere i Danmark og Storbritannien

## – en sammenlignende analyse af decentraliseringstendenser på arbejdsmarkedet

*Carsten Strøby Jensen*

Arbejdsgiverne og arbejdsgiverorganisationerne er sjældent direkte genstand for analyse i arbejdsmarkedsforskningen. Alligevel er der tale om helt centrale aktører på arbejdsmarkedet, hvis interesser og strategier har stor betydning for arbejdsmarkedets regulering og for de nationale arbejdsmarkedsrelations systemer. Artiklen analyserer henholdsvis danske og britiske arbejdsgiverorganisationers bidrag til og interesse i udviklingen af de mere decentraliserede og deregulerede relationer mellem arbejdsgivere og lønmodtagere, som har kunnet iagttages i Danmark og Storbritannien de seneste tyve år.

I denne artikel sættes der fokus på arbejdsgiversiden, dens organisationsformer og dens betydning for udviklingen i de nationale Industrial Relations systemer (IR-systemer). Der er i hovedsagen fokus på den private del af arbejdsmarkedet.

Analysen fokuserer først og fremmest på spørgsmålet om, hvorvidt og i hvilket omfang, arbejdsgiverne og deres organisationer har medvirket til at forandre arbejdsmarkedsreguleringen de seneste tyve år. Hvilken rolle har arbejdsgiverne og deres organisationer spillet for den decentralisering af IR-systemerne, som har kunnet iagttages i en lang række lande de seneste tyve år?

Artiklen har et komparativt udgangspunkt, idet der fokuseres på arbejdsgivernes organisationsformer i to udvalgte europæiske lande. Det drejer sig om Storbritannien og Danmark. De to lande er valgt som udgangspunkt for analysen, fordi de

to landes IR-systemer repræsenterer to typer af IR-systemer. Storbritannien og det britiske IR-system repræsenterer det liberale system, mens Danmark og det danske IR-system repræsenterer det aftalebaserede eller korporative IR-system. Der eksisterer en efterhånden relativ omfattende debat inden for IR-litteraturen om karakteren af de forskellige nationale IR-systemer, herunder om muligheden for at lave mere generaliserede modeller med særlige karakteristika (Ebbinghaus 1999; Hall & Soskice 2001; European Commission 2004; 2010). I artiklen lægges der vægt på at analysere om de forhold, der har påvirket arbejdsgivernes strategier, er afhængige af eller relateret til den overordnede IR-kontekst, som arbejdsgiverorganisationerne er en del af. Storbritannien og Danmark er i den sammenhæng velegnede som cases, fordi de repræsenterer forskellige typer af IR-systemer,

der har bevæget sig i samme retning (mod decentralisering).

Et centralt omdrejningspunkt i analysen er Hugh Cleggs (1976) klassiske hypotese om, at det historisk først og fremmest er arbejdsgiverne og deres organisationer, der har den afgørende indflydelse på måden hvorpå overenskomstforhandlingerne i et givent IR-system udvikler sig på. Det er ifølge Clegg arbejdsgiversiden, der oftest har den afgørende betydning for den måde et overenskomst- og aftalesystem institutionaliseres på. Ifølge Clegg bestemmes IR-systemernes historisk etablerede struktur af forhold, som fx industrialiseringsgrad (og form), produktionsstruktur og teknologianvendelse. I tilknytning til bl.a. Cleggs analyser har andre – bl.a. Sisson (1987) – fremhævet, at arbejdsgivernes organisationsformer i vidt omfang også må ses som svaret på det pres, de udsættes for af de faglige organisationer. Arbejdsgivere organiserer sig bl.a. for at imødegå pres fra de faglige organisationer og reagerer bl.a. ved at udvikle deres eget organisatoriske sammenhold.

Da der både i Danmark og i Storbritannien har kunnet iagttages en omfattende decentralisering af overenskomstforhandlingerne de seneste 20 år, stilles spørgsmålet, om det skyldes forandrede arbejdsgiverinteresser. Samtidigt har der været forskel på den måde decentraliseringen har udfoldet sig på i de to lande. I Storbritannien er arbejdsmarkedsreguleringen i langt højere grad end i Danmark blevet dereguleret. Det vil sige, at der er sket en reduktion i omfanget og betydningen af de overenskomster, som traditionelt har reguleret arbejdsmarkedet og relationerne mellem lønmodtagere og arbejdsgivere. I forlængelse af disse iagttagelser stilles spørgsmålet om, hvilke faktorer der har påvirket arbejdsgivernes eventuelle ønske om mere decentraliserede (og deregulerede) overenskomstforhandlinger.

Analysen fokuserer kun i meget begrænset omfang på de faglige organisationers overordnede ageren i relation til udviklingen i overenskomst- og aftalesystemerne. Der er derfor ikke empirisk fokus på de faglige organisationers interessevaretagelse bortset fra de sammenhænge, hvor de faglige organisationers adfærd direkte eller indirekte har påvirket arbejdsgivernes ageren. Dette er naturligvis blot en analytisk afgrænsning, idet de faglige organisationer, tilsvarende som arbejdsgiverne og deres organisationer, har muligheder for at øve indflydelse på, i hvilket omfang overenskomster decentraliseres.

I udgangspunktet søges forandringer i arbejdsgivernes position relateret til tre overordnede typer forklaringer. Der tales om forklaringer, der har deres udspring i henholdsvis det økonomiske, det institutionelle og det ledelsesmæssige felt. Det økonomiske felt vedrører eksempelvis økonomisk internationalisering eller globalisering. Det institutionelle felt vedrører forandringer blandt de faglige organisationer eller i det politiske system, mens det ledelsesmæssige felt eksempelvis vedrører forandringer i ledelses-medarbejderrelationerne på virksomhedsplan på baggrund af nye ledelsesformer som fx Human Resource Management (HRM). Disse tre niveauer i forklaringerne relaterer sig til nogle af de forskellige typer af forklaringer, der traditionelt fremdrages, når arbejdsgivernes ageren analyseres (Jackson & Sisson 1976). Overordnet set søger analysen at bidrage til spørgsmålet om, i hvilket omfang arbejdsgiverinteresser eller ændrede arbejdsgiverinteresser kan medvirke til at forklare de decentraliseringstendenser, der har kunnet iagttages i overenskomst- og aftalesystemerne i henholdsvis Danmark og Storbritannien de seneste 20 til 30 år.

Gangen i artiklen vil videre være som følger: Først (afsnit 2) gives der en overord-

Tabel 1. *Institutionelle karakteristika ved IR-systemerne i Danmark og Storbritannien*

	Danmark	Storbritannien
Niveau for lovregulering	Lav	Lav
Niveau for lønmodtagerbeskyttelse	Middel	Lav
Fleksibilitet på arbejdsmarked	Høj	Høj
Betydning af faglige organisationer (styrke)	Høj – Samlet organisationsgrad cirka 70 %	Middel – samlet organisationsgrad 28 % (2006) (b)
Centraliseringsgrad overenskomstforhandlinger	Middel	Lav
Dækningsgrad i forhold til kollektive overenskomster på hele arbejdsmarkedet (inkl. offentlig sektor)	Høj – 84 % (a)	Lav – 35 % (a)
Dækningsgrad i forhold til kollektive overenskomster i den private sektor	Høj – 70 % (b)	Lav – 19.6 % (b)
Institutionaliseringsniveau (grad af regler og institutioner, der omgiver eventuelle konkrete overenskomstforhandlinger – både lovgivning og aftaler)	Høj – Først og fremmest aftalebaseret institutionalisering i relation til hovedaftalerne.	Lav/middel – begrænset institutionalisering; dog med tendenser til øget institutionalisering siden 1980'erne (fx indførelse af Employment Relations Act i 1999)

a) European Commission (2010), chart 1.9, data covers 2007-2009, b) Eironline (2007), c) Eironline (2007a), d) kilde i øvrigt, Jensen (2007)

net introduktion til forskelle og ligheder mellem IR-systemerne og arbejdsgiverorganisationen i henholdsvis Danmark og Storbritannien. Dernæst (afsnit 3) søges der lokaliseret mulige årsager til arbejdsgiverorganisationernes strategier i relation til IR-systemernes udvikling de seneste 20 år. Der søges i særlig grad efter forklaringer på arbejdsgiversidens interesse i mere decentrale overenskomstforhandlinger med udgangspunkt i henholdsvis institutionelle, økonomiske og virksomhedsbaserede karakteristika. Endeligt samles artiklen op i et konkluderende afsnit (afsnit 4).

## Arbejdsgiverorganisering i Storbritannien og Danmark

I det følgende gives der en kort introduktion til IR-systemerne og til organisationsformerne og organisationskarakteristika blandt arbejdsgiverne i henholdsvis Storbri-

tannien og Danmark. I relation til arbejdsgiverorganisationen er der fokus på hovedorganisationerne.

Ses der på IR-systemerne i Danmark og Storbritannien, gives der i tabel 1 en kortfattet oversigt over nogle af de vigtigste karakteristika i relation til grad af institutionalisering, organisationsgrader blandt lønmodtagere, fleksibilitet på arbejdsmarkedet og lignende forhold.

For så vidt angår arbejdsgiversiden og arbejdsgiverorganisationerne, så er hovedaktøren blandt de britiske arbejdsgivere CBI. CBI blev etableret i 1965 ved en sammenlægning af tre arbejdsgiverorganisationer, nemlig henholdsvis Federation of British Industries, the British Employers' Confederation and the National Association of British Manufacturers. CBI er i dag hovedorganisation for de private arbejdsgivere i Storbritannien. CBI's fokus er rettet mod at udøve indflydelse på erhvervs- og økonomi-

politik i Storbritannien samt på EU-niveau (Greenwood & Traxler, 2007).

CBI er karakteriseret ved, at organisationen kun i meget begrænset omfang agerer som en traditionel arbejdsgiverorganisation. CBI varetager først og fremmest generelle erhvervsinteresser for de britiske virksomheder og er traditionelt kun i meget begrænset omfang involveret i spørgsmål om overenskomster og lignende problemstillinger (Windmuller & Gladstone, 1984). Traxler et al. skriver om CBI og organisationens rolle som henholdsvis erhvervs- og arbejdsgiverorganisation.

*“In this respect, the CBI is a borderline case of an employer organization: its concern with industrial relations is extremely limited in that it does not play any role in collective bargaining.”* (Traxler et al. 2001, 51).

På det danske arbejdsmarked er den overordnede aktør blandt de private arbejdsgivere hovedorganisationen DA (Dansk Arbejdsgiverforening). Organisationen blev dannet i 1896 og har siden spillet en central rolle i tilknytning til udviklingen af det danske IR-system. Organisationen er – til forskel fra CBI – i vidt omfang involveret i overenskomstindgåelsesspørgsmål, om end det først og fremmest er indirekte ved at varetage en koordinerende funktion i forhold til medlemsorganisationerne (Jørgensen & Traxler 2007).

Nogle af forskellene ved og lighederne mellem arbejdsgivernes hovedorganisationer i henholdsvis Storbritannien og Danmark fremgår af tabel 2.

Det britiske IR-system har siden 1980'erne gennemgået en udvikling, hvor betydningen af de kollektive overenskomster

Tabel 2. Karakteristika ved hovedorganisationer i DK versus Storbritannien (hovedorganisationer)

	DK (DA)	Storbritannien (CBI)
Involvering i overenskomstforhandlinger	Ja, spiller en koordinerende funktion	Nej
Direkte overenskomstindgående	Nej	Nej
Antal medlemsorganisationer	12 (2009)	150 (a)
Dækningsgrad i forhold til det samlede private arbejdsmarked (alle arbejdsgiverorganisationer)	60 (b) (2007-2009)	35 (b) (2007-2009)
Områder der dækkes af andre hovedorganisationer (domæneafgrænsning)	Landbrug (SALA), Finanssektoren (FA)	Små virksomheder, andre organisationer: British Chambers of Commerce BCC, Institute of Directors (IoD), Forum of Private Business (FPB), Federation of Small Business (FSB)
Medlemskarakteristika	Kun organisationer er medlemmer af DA	Både organisationer og individuelle virksomheder er medlemmer af CBI. Direkte medlemskab er centralt for CBI.
Kompetenceniveau/centraliseringsgrad	Centraliseret kompetence. Skal eksempelvis godkende medlemsorganisationernes overenskomster.	Decentraliseret kompetence

a) European Commission (2004), table 1.5, b) European Commission (2010)

er blevet reduceret. Dette er fx kommet til udtryk i, at dækningsgraden, for så vidt angår de kollektive overenskomster, er blevet reduceret. Samtidigt er der sket en betydelig decentralisering og deregulering af overenskomstsyste­met, hvilket fx er kommet til udtryk i, at mængden af multiarbejdsgiveroverenskomster er reduceret til fordel for overenskomster med enkelte arbejdsgivere (Traxler et al. 2001, 115-116). Multiarbejdsgiveroverenskomster er overenskomster, der dækker flere arbejdsgivere på samme tid. Der tales fx om multiarbejdsgiveroverenskomster, når en arbejdsgiverorganisation – på vegne af dens medlemmer – indgår overenskomster med en eller flere faglige organisationer (Traxler 2004). Den britiske udvikling har fået nogle forskere til at tale om disorganiseret decentralisering af det britiske IR-system.

Grundlæggende har det britiske IR-system historisk været karakteriseret ved at have en relativ lav grad af institutionalisering. Hverken lovgivning eller generelle aftaler mellem arbejdsmarkedets parter har traditionelt spillet nogen større rolle på det britiske arbejdsmarked (Jackson & Sisson 1976).

Det danske IR-system har, ligesom det britiske, været præget af decentraliseringstendenser de seneste 20 år. Overenskomsterne udfyldes i stigende omfang konkret

på de enkelte virksomheder og på de enkelte arbejdspladser. Der er indført et betydeligt spillerum i relation til indgåelse af lokale aftaler om emner som løn og arbejdstid. Til forskel fra Storbritannien har denne udvikling imidlertid ikke medført nogen betydelig reduktion i dækningsgraden for de kollektive overenskomster. Dækningsgraden er oven i købet i perioder i 1990'erne steget en smule på det private arbejdsmarked (Scheuer & Madsen 2000), om end den er faldet lidt de senere år (DA 2005, 2009). Samtidigt har der ikke været nogen markante tendenser til, at de faglige organisationer har mistet indflydelse i det danske IR-system. Organisationsgraden er stadig meget høj set i internationalt perspektiv, selvom der har været klare tendenser til faldende medlemstilslutning blandt især de fagforeninger, der er knyttet til LO. Decentraliseringstendenserne i det danske IR-system kan derfor ikke, på samme måde som i Storbritannien, siges at have ført til et mere disorganiseret eller dereguleret arbejdsmarked. Begrebet organiseret decentralisering har været bragt i anvendelse til at illustrere udviklingen i det danske IR-system.

*“Denmark has shifted to the sector level since 1981, within a framework of organized decentralization that still leaves non-hierar-*

Tabel 3. Lønssystemer på DA/LO området, 1989-2007, i procent af ansatte på LO/DA området

	1989	1991	1995	1997	2000	2004	2007
Normalløn	34	19	16	16	15	16	16
Minimalløn	32	37	12	21	23	27	62
Mindstebetaling	30	40	61	46	42	35	
Uden lønsats	4	4	11	17	20	22	22
I alt	100	100	100	100	100	100	100

Kilde: DA (2005), tabel 6.8., p. 177, tallene for 1989 er fra DA (1998), p. 240, tallene for 2007 er fra DA (2009), tabel 5.9.

*chical coordination task to the central level.”*  
(Traxler et al. 2001, 115).

For så vidt angår decentraliseringstendenserne i det danske aftalesystem er de tydelige, i fald der kigges på hvilke typer af lønsystemer, der dominerer inden for DA-området. I tabel 3 er der en oversigt over betydningen af forskellige lønsystemer på DA-området (hvor der er kollektiv overenskomst). Som det fremgår, er lønsystemer med normalløn (hvor den faktiske løn fastsættes ved de centrale overenskomster) blevet reduceret til fordel for lønsystemer med mindstebetaling eller til fordel for lønsystemer helt uden satser.

IR-litteraturen peger generelt i retning af, at arbejdsgiversiden har spillet en central rolle som aktør i den decentraliseringsproces, som har fundet sted i både den britiske og det danske IR-system siden 1980'erne. I det kommende afsnit vil der blive søgt om årsager til, at arbejdsgiverne i både Storbritannien og Danmark har været interesseret i en sådan decentralisering af aftalesystemerne.

At arbejdsgiversiden generelt kan have en interesse i decentraliserede (og ikke organiserede) overenskomstforhandlinger er teoretisk blevet diskuteret i forhold til spørgsmålet om magtmæssig asymmetri mellem lønmodtagere og arbejdsgivere.

*“The power of employers is structurally superior to that of the employees: the former have a much broader range of options for rational market behavior than do the latter. ... The power asymmetry entails contrasting preferences regarding the choice between organized and unorganized industrial relations. Among employers, the interest in individual exchange with labour dominates because this echoes most authentically the power asymmetry in the labour market. Conversely, the employees can only hope to*

*somewhat mitigate this asymmetry under an organized regime of labour relations.”*  
(Traxler et al. 2001, 11-12).

Synspunktet er altså, at arbejdsgiversiden 'so oder so' vil foretrække decentraliserede og ikke organiserede relationer til lønmodtagerne, qua de fordele det giver arbejdsgiverne grundet den asymmetriske magtrelation mellem parterne (se også Schmitter & Streeck (1999, 38) for et lignende synspunkt).

Det implicerer naturligvis ikke, at arbejdsgivere altid eller i alle sammenhænge vil foretrække et decentralt frem for et centraliseret aftalesystem. Mange forhold kan virke modificerende i forhold til den interesse. Eksempelvis har arbejdsgiverorganisationerne i Danmark, repræsenteret ved DA, i lange perioder af det 20. århundrede været fortalere for et stærkt centraliseret og stærkt institutionaliseret IR-system. Baggrunden herfor var bl.a. et ønske om at skabe mere ordnede forhold på den enkelte virksomhed i tilknytning til brugen af strejke og lock-out, ligesom baggrunden var et forsøg på at imødegå de faglige organisationers forsøg på at bruge omgangsskruen som instrument til at løfte lønningerne (Due et al. 1993).

## **Arbejdsgivernes rolle på det britiske og det danske arbejdsmarked**

De forandringer i IR-systemerne, som har kunnet konstateres i henholdsvis Storbritannien og Danmark, i retning af decentralisering (og til dels disorganisering/deregulering for Storbritanniens vedkommende), vil i det kommende afsnit blive diskuteret med udgangspunkt i en nærmere analyse af mulige årsager til, at arbejdsgiversiden har ønsket en decentralisering (og til dels en disorganisering) af henholdsvis det britiske og det danske IR-system. I udgangspunktet efterspores de mulige årsager til arbejdsgivernes



interesse for et mere decentraliseret overenskomstsystem i tre typer af forklaringsfelter.

For det første tales der om mulige økonomiske årsager eller forklaringer – eller økonomisk kausalitet – på arbejdsgiversidens interesse i at etablere mere decentrale forhandlingssystemer. Denne type forklaring søger efter mulige årsager til arbejdsgiversidens positioner i de økonomiske rammebetingelser, der omgiver virksomhederne. Det kan fx være, at øget økonomisk internationalisering/globalisering reducerer virksomhedernes nytte af, at lønkonkurrencen elimineres på nationalt plan gennem kollektive overenskomster. Heraf følger, at nytten af kollektive overenskomster og medlemskab af en arbejdsgiverorganisation tenderer til at blive reduceret.

For det andet tales om institutionelle årsager – eller institutionel kausalitet – til eventuelle ønsker blandt arbejdsgiverne om forandring i IR-systemer. Institutionelle forklaringer har deres udspring i de respektive IR-systemers 'interne karakteristika'. Det kan fx være forandringer i de faglige organisationers ageren eller forhandlingsstyrke, der gør det attraktivt (eller muligt) for arbejdsgiversiden at initiere forandringer. Eller det kan være forandringer i det politiske systems – eller statens – måde at håndtere IR-reguleringen, der muliggør nye positioner i arbejdsgiverregi.

For det tredje tales om virksomhedsbaserede forklaringer – eller virksomhedsbaseret kausalitet – på ændrede arbejdsgiverpositioner. Det kan fx være, hvis nye ledelsesformer – som fx HRM – implicerer individualisering af ledelses-medarbejderrelationerne og dermed mindsker nytten af og funktionaliteten i kollektive overenskomster. Ledelsesformer, der fx lægger vægt på begreber som ansvarliggørelse og selvledelse, kan i nogle sammenhænge skabe spændinger i forhold til traditionelle kollektivt baserede overenskomstsystemer.

De tre typer af forklaringer tager deres udgangspunkt på henholdsvis makroplan (generelle omverdensbetingelser for virksomhederne, herunder ikke mindst økonomiske betingelser), mesoplan (de nationale IR-systemer og de særlige institutionelle strukturer, der gør sig gældende) og mikroplan (virksomhedsniveau, hvor fokus er på virksomhedsdrevne forandringer i medarbejder-ledelsesrelationerne).

### **Makroøkonomiske forklaringer**

Internationalisering, globalisering og øget international konkurrence kan ses som faktorer, der kan være med til at forklare, hvorfor virksomheder i nogle IR-systemer foretrækker et decentraliseret aftalesystem. Det øger virksomhedernes råderum for at tilpasse sig den internationale konkurrencesituation.

*"International competitive pressure fall unequally on companies, and those more exposed to international competition demand company-level bargaining to increase their capacity to adapt to changing labour and product markets"* (Croucher et al. 2006, 470).

I en dansk kontekst har en vigtig makroøkonomisk forklaring på arbejdsgiversidens interesse i decentralisering da også været knyttet til internationaliseringstendenserne blandt danske virksomheder. Globaliseringstendenser og øget international samhandel har siden begyndelsen af 1980'erne været en central erfaring for en stigende gruppe af danske virksomheder. Og en konsekvens heraf har været en oplevelse af stigende internationalt konkurrencepres.

I relation til overenskomstsystemet har dette øgede konkurrencepres gjort det mere attraktivt for virksomhederne at arbejde inden for en mere decentraliseret aftalestruktur, hvor der har været bedre mulighed for at tilpasse de konkrete løn- og arbejdsvil-



kår til den internationale konkurrencesituation. I og med at der konkurreres på et internationalt marked, er det vigtigere for fx danske virksomheder, at de kan tilpasse deres egne løn- og arbejdsvilkår til de forhold, der gælder for de virksomheder, de konkurrerer med. Et centraliseret overenskomstsystem kan virke hindrende for en sådan tilpasning.

I en britisk kontekst er decentraliseringen, som omtalt, først og fremmest kommet til udtryk i at der i dag er betydeligt færre multiarbejdsgiveroverenskomster, end der var tidligere, ligesom der er en lavere dækningsgrad for kollektive overenskomster i almindelighed. At CBI eller andre nationale organisationer i dag ikke er involveret i kollektive overenskomstforhandlinger, er der dog ikke noget nyt i. Det har kun i begrænset omfang været tilfældet tidligere.

I det følgende skal der kort ses på forskellige makroøkonomiske data for henholdsvis Storbritannien og Danmark, der muligvis kan medvirke til at forklare arbejdsgiversidens interesse i decentralisering af aftalesystemet.

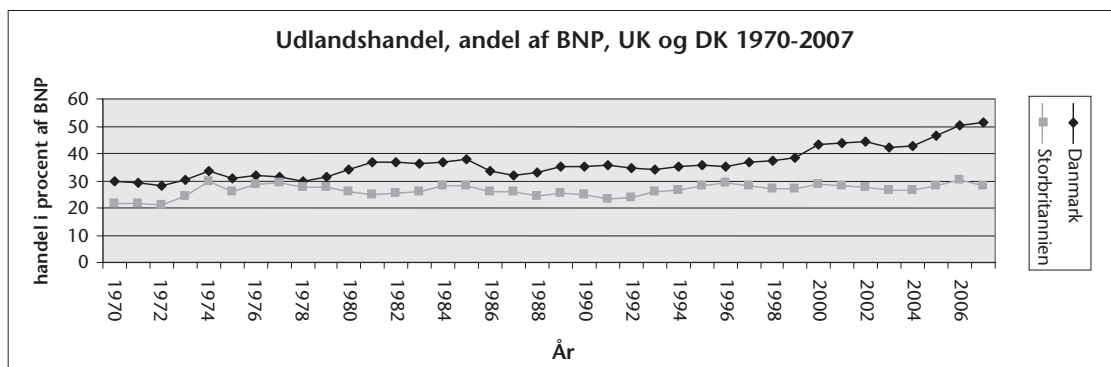
I første omgang skal der kigges på data i relation til tesen om, at internationaliseringstendenser kan spille en rolle for arbejdsgiversidens interesse i decentralisering. Argumentet er, at hvis der empirisk kan iagttages øget internationalisering (i

form af øget international handel), så understøtter det tesen om, at det har været en medvirkende faktor til arbejdsgiversidens ønske om mere decentralisering og mere deregulering.

I figur 1 er der en kort oversigt over den samlede internationale handels andel af GNP for henholdsvis Danmark og Storbritannien (import plus eksport). Som det ses, gennemgår både Storbritannien og Danmark en proces med stigende internationalisering de seneste 30 år.

For Storbritanniens vedkommende stiger den internationale handels andel af BNP fra 21.8 % i 1970 til 30.1 % i 2006. Den falder så lidt til 28 % i 2007. For Danmarks vedkommende er internationaliseringsgraden endnu mere udtalt. Her vokser den internationale handels andel af BNP fra 29.9 % i 1970 til 51.2 % i 2007 (Kilde: OECD databank). I udgangspunktet ligger Danmark på et højere internationaliseringsniveau end Storbritannien. Baggrunden for dette er formentlig relateret til størrelsen af de to lande. Det er en velkendt iagttagelse, at små og mindre lande generelt har en højere import/eksport ratio end større lande.

Hvad der dog samlet kan iagttages er, at Danmark – og dermed dansk erhvervsliv – i højere grad end engelsk erhvervsliv har oplevet internationalisering i perioden 1970 til 2007. Selve det at der i begge lande kan



identificeres stigende internationalisering understøtter dog tesen om, at arbejdsgiverne kan have en interesse i decentralisering af overenskomstsyste­met i tilknytning til internationaliseringstendenser.

En anden væsentlig makroøkonomisk faktor, der har haft betydning for arbejdsgivernes holdninger til overenskomst- og aftalesystemernes centralisering/decentraliseringstendenser, relaterer sig til lønudviklingstendenserne på arbejdsmarkedet. I figur 2 er der en oversigt over den årlige vækst i lønninger i perioden (kilde: OECD databank). Som det ses, er både Danmark og Storbritannien karakteriseret ved endog meget høje lønstigningstakster særligt i perioden omkring 1970 til 1980. I Storbritannien er tendensen til lønstigning endnu højere end i Danmark i særlige år.

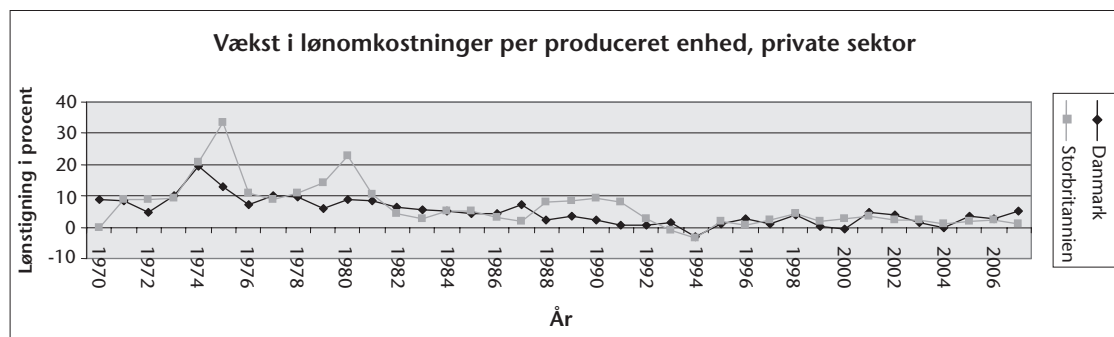
Både i Storbritannien og Danmark ses det altså, at overenskomst- og aftalesystemerne i de to lande genererede betydelig lønudvikling og lønglidning i 1970'erne. Dette var en medvirkende faktor i arbejdsgiversidens ønske om at ændre på de institutionelle strukturer i tilknytning til IR-reguleringen (også selvom inflationsudviklingen ikke er fraregnet lønudviklingen). Funktionaliteten i overenskomst- og aftalesystemerne kan 'so oder so' siges at have været truet i tilknytning til den voldsomme lønudvikling, der kendetegnede 1970'erne.

## Institutionelle forklaringer

Ses der på mere direkte IR-system interne relaterede årsager til, at arbejdsgiversiden i henholdsvis Storbritannien og Danmark har været interesseret i en decentralisering af overenskomstsyste­met, kan der peges på en række forskellige forhold, der relaterer sig til forandringer i det politiske system, forandringer blandt de faglige organisationer og overordnede karakteristika ved IR-systemerne i henholdsvis Storbritannien og Danmark.

Hvis der skal lokaliseres årsager til, at arbejdsgiversiden har ønsket en decentralisering af aftalesyste­met med udgangspunkt i karakteristika ved det danske IR-system, er der især tre forhold, som er centrale for at forstå arbejdsgiversidens position.

En første institutionelt baseret forklaring på, at arbejdsgiversiden særligt fra 1980'erne og frem ønskede decentralisering, var at erfaringerne med den mere centraliserede model ikke var positive i 1970'erne. I 1970'erne kunne parterne i en lang række overenskomstforhandlinger ikke blive enige, hvilket førte til en stribe af regeringsindgreb, der truede med at underminere den danske aftalemodel på længere sigt. Erfaringerne herfra førte til, at arbejdsgiversiden iværksatte en større reorganisering dels af deres egen organisationsstruktur (med betydelige organisations­sammenlægninger) samtidig



med, at man arbejdede hen imod et mere decentraliseret overenskomstsystem.

En anden institutionelt baseret forklaring knytter tilsvarende an til erfaringerne med det mere centraliserede system fra 1970'erne. Den centraliserede forhandlingsmodel blev betragtet som unødigt kostbar set fra et arbejdsgiverstandpunkt. Modellen lagde op til en forhandlingsstruktur med tre forhandlingsniveauer (nationalt, sektormæssigt, lokalt), hvor hvert niveau for sig genererede forventninger på lønmodtager-side om et eller andet udkomme af forhandlingerne. Arbejdsgiversiden vurderede, at strukturen var 'for dyr' og ønskede på den baggrund at operere med en forhandlingsstruktur med to niveauer (sektorniveau, lokalt niveau) i stedet for tre.

Et tredje centralt element er knyttet til arbejdsgiversidens ønske om at spille en mere selvstændig og kravgenererende rolle i overenskomstforhandlingerne generelt. Hvor overenskomstforhandlinger i lange perioder op til slutningen af 1970'erne handlede om, hvor store imødekommelser lønmodtagerne kunne forvente ved overenskomstforhandlingerne, begyndte arbejdsgiversiden fra 1980'erne og frem i stigende omfang selv at fremkomme med krav i forbindelse med forhandlingerne. Særligt arbejdsgiversidens krav om øget fleksibilitet har været en nyskabelse i forhold til de traditionelle overenskomstemner.

Ses der på det britiske IR-system og mulige forklaringer på arbejdsgiversidens ønske om decentralisering i tilknytning til dets institutionelle karakteristika, kan der først og fremmest peges på to betydningsfulde faktorer.

Den første faktor er, at det ændrede politiske miljø i starten af 1980'erne tilvejebragte en ny situation for de britiske arbejdsgivere, der i højere grad end tidligere gjorde det muligt at satse på et ændret og mindre kollektivt baseret IR-system i Storbritannien.

Thatcher og de konservative regeringer så det som bekendt som en central opgave at reducere de faglige organisationers generelle indflydelse på arbejdsmarkedet. I nogle sammenhænge fremhæves det over i købet, at Thatcher så det som hendes regeringers mål at gøre det som den traditionelt fragmenterede britiske arbejdsgiverfront ikke kunne, nemlig at mindske fagforeningernes råderum. Sheldon & Thorntwaite (1999) skriver om betydningen af Thatcher og de liberale ideer i Storbritannien i 1980'erne:

*"The determination Thatcher had for her project largely flowed from her perception of employer weakness before powerful unions, a problem that had corrupted employers own ability to advance their vital interests. From her perspective, industry-level employer associations were captives of multi-employer, collective bargaining systems while the peak economy-wide body, the confederation of British Industry ... was too weak to play an active role and had too easily accommodated itself to previous Labour governments."* (Sheldon & Thorntwaite 1999, 212).

En anden institutionelt baseret forklaring på arbejdsgiversidens interesse i at etablere et mere decentraliseret IR-system relaterer sig til den svækkelse af den britiske fagbevægelse, som fandt sted fra slutningen af 1970'erne og frem og som bl.a. kom til udtryk i markant faldende organisationsgrader. En svækkelse som delvist er sammenhængende med det overordnede politiske skift, der indtrådte med Thatcher. Den svækkelse af fagbevægelsen gjorde det muligt for arbejdsgiversiden – og ikke mindst for enkelte virksomheder – at satse på enten at etablere virksomhedsbaserede overenskomster, eller helt at afskaffe de kollektive overenskomster uden at de løb nogen stor risiko for aktioner fra de faglige organisationers side. I den sammenhæng spiller det samtidigt en

rolle for arbejdsgiverne og virksomhederne i Storbritannien, at relationen mellem de faglige organisationer og arbejdsgiverne historisk har været relativt konfliktfyldte. De konfliktfyldte relationer har været attraktive for arbejdsgiverne at slippe af med.

Ses der på udviklingen i organisationsgraderne blandt lønmodtagere i henholdsvis Danmark og Storbritannien, er det tydeligt, at hvor fagbevægelsen i Storbritannien præges af markant tilbagegang, så præges fagbevægelsen i Danmark de facto af medlemsmæssig fremgang i samme periode. Fagbevægelsens tilbagegang i Storbritannien har – uanset årsagerne til denne tilbagegang – gjort det vanskeligere at opretholde et institutionaliseret overenskomst- og aftalesystem i en britisk kontekst.

### **Virksomhedsbaserede forklaringer**

Den tredje type forklaring på arbejdsgiversidens interesse i mere decentraliserede (og afinstitutionaliserede) overenskomstforhandlinger relaterer sig til mulige forandringer i ledelsesformer og forandringer i ledelses-medarbejderrelationerne på virksomheds- og arbejdspladsniveau. De traditionelle IR-systemer og de traditionelle kollektive overenskomster har deres udspring i det klassiske industrisamfund (deraf navnet på forskningstraditionen 'industrial relations'), hvor ledelses-medarbejderrelationer var præget af faste hierarkiske og kontrollerende ledelsesformer. Nye ledelsesformer, som fx HRM, kan have været medvirkende til at arbejdsgiversiden i højere grad, har fundet det mere attraktivt med mere individualiserede og afinstitutionaliserede ledelses-medarbejderrelationer. Centralt indgåede overenskomster med mange indholdsmæssige fordringer (om fx arbejdstidens fordeling, regler om hvem der må lave hvad i relation til forskellige faggrupper osv.) kan begrænse ledelsens muligheder for at indføre nye former for arbejdsorganisering

og nye former for medarbejderinddragelse. Decentrale overenskomster giver alt andet lige bedre mulighed for, at ledelsen kan bruge overenskomstsyste­met til at understøtte virksomhedsbaserede ledelsesstrategier.

Tilsvarende er det i IR-litteraturen blevet diskuteret hvorvidt nye ledelsesformer, der lægger vægt på medarbejderinddragelse, kan medvirke til at medarbejderne bringes i en loyalitetskonflikt overfor henholdsvis arbejdsgiveren og fagforeningen. Den såkaldte 'dual loyalty' problemstilling er fremdraget af bl.a. Guest (1991), der diskuterer spørgsmålet om nye ledelsesformer øger medarbejdernes loyalitetskonflikt. Medarbejderne spændes ud imellem hensynet til fagforeningen og hensynet til ledelsen/arbejdspladsen. I den sammenhæng er det blevet diskuteret, om og i hvilket omfang medarbejderinddragende ledelsesformer kan virke underminerende i forhold til kollektive aftalesystemer. I IR-litteraturen og HRM litteraturen er det velkendt, at udbredelsen af HRM-konceptet i fx Storbritannien i betydeligt omfang er 'gået sammen med' den reduktion i omfanget og betydningen af de kollektive overenskomster, som er diskuteret i det forudgående. HRM er i visse sammenhænge blevet set som en bølgebryder i forhold til at slippe af med de faglige organisationer på arbejdspladsniveau. I denne sammenhæng er det dog mere HRM – eller nye ledelsesformer – som reel eller primær årsag til arbejdsgiversidens interesse i mere decentraliserede aftalestrukturer, der er i centrum.

Hypotesen er, at nye ledelsesformer både i Danmark og Storbritannien har gjort det mere attraktivt for virksomhederne (og de ansatte) at satse på mere decentraliserede eller deregulerede overenskomster. Det er imidlertid vanskeligt at 'måle' eller efterspore de konkrete effekter af nyere ledelsesformer blandt andet fordi, det er relativt sparsomt, hvad der eksisterer af data, der belyser

Tabel 4. Jobindflydelse, Jobtilfredshed, Danmark versus Storbritannien, gennemsnit (personer i beskæftigelse)

	Tilfredshed med job	Indflydelse på arbejdstilrettelæggelse
Danmark	7.72	6.99
Storbritannien	6.81	6.20

Kilde: European Social Survey, 2006.

Questions: 1) How satisfied with job (1 unsatisfied 10 completely satisfied), 2) Allowed to decide how daily work is organised (1 no control -10 complete in control)

udbredelsen af fx HRM. Der er ingen eller kun få og usystematiske ‘målinger’ af udbredelsen af nye ledelsesformer med et længere historisk perspektiv. Derfor kan hypotesen ikke sandsynliggøres med udgangspunkt i målinger over et længere tidsperspektiv.

Trods dette skal der alligevel fremdrages et par datasæt fra henholdsvis European Social Survey og Cranet-undersøgelserne, der indikerer noget om den aktuelle udbredelse af HRM og medarbejderinddragende ledelse i henholdsvis Danmark og Storbritannien. Data siger dog i den sammenhæng ikke noget om, hvorvidt nye ledelsesformer de facto har været en medvirkende årsag til arbejdsgiversidens ønske om mere centrale forhandlinger. Data siger noget om, hvorvidt HRM – i et øjebliksbillede – er mere eller mindre udbredt i henholdsvis Danmark og Storbritannien.

Sammenlignes Danmark og Storbritannien med udgangspunkt i nogle af de parametre, der kan siges at præge nye le-

delsesformer (som fx ansvarliggørelse af medarbejdere, udvikling af interessante job-former mv.), giver data fra European Social Survey ([www.europeansocialsurvey.org](http://www.europeansocialsurvey.org)) en antydning af, at forhold som jobindflydelse og jobtilfredshed er størst i den kontekst, hvor de industrielle relationer – som det er tilfældet i Danmark – er præget af kollektive overenskomster. Det ses af tabel 4, hvor data for Danmark og Storbritannien er sammenlignet i forhold til udvalgte parametre.

Uden at drage for forhastede konklusioner på baggrund af det relativt sparsomme datagrundlag peger det dog i retning af, at indflydelsesmulighederne blandt lønmodtagere generelt opfattes som størst i Danmark, hvor der er den mest udbredte anvendelse af kollektive aftaler mv.

Hvis vi kigger videre på tabel 5, er der nogle mere direkte sammenligninger af udbredelsen af HRM-formede ledelsesformer i henholdsvis Storbritannien og Danmark. Det er data taget fra Cranet-undersøgelsen.

Tabel 5. HRM karakteristika for Storbritannien og Danmark, i procent af virksomheder – indikation af HRM på virksomhedsniveau

	Storbritannien	Danmark
Personalelederen er medlem af direktionen.	47	53
HR involveres i de indledende faser af virksomhedens udvikling af forretningsstrategier.	50	52
Der eksisterer en nedskreven HRM strategi	62	68
Etableret værdigrundlag for virksomheden.	62	74

Kilde: Cranet (2005)

Cranet-undersøgelsen forsøger at indsamle data om HRM-praksisser i en række udvalgte lande, bl.a. Danmark og Storbritannien (Cranet 2005). I tabel 5 har vi brugt data om ledelsespraktikker og om de HRM-ansvarliges involvering i virksomheders strategiske beslutningstagen. Disse data kan ses som indikatorer for graden af udbredelse af HRM-orienterede ledelsesformer på virksomhedsniveau. Som det ses af tabel 5 peger data i retning af, at brugen af HRM-orienterede ledelsesformer er mere udbredt i Danmark end i Storbritannien.

Ses der på ovenstående data – der naturligvis er ganske begrænsede og ikke tager det historiske perspektiv i betragtning – peger de ikke i retning af, at det er en mere udbredt brug af nye ledelsesformer (som HRM), der i sig selv har ført til en mere intensiveret decentralisering af overenskomstsystemet i Storbritannien sammenlignet med Danmark. HRM synes at være lige så udbredt i Danmark som i Storbritannien, men decentraliseringen (og dereguleringen) er mere udbredt i Storbritannien end i Danmark. Der kan dog argumenteres for, at HRM ikke nødvendigvis er det samme i Danmark og i Storbritannien. I dele af litteraturen om HRM (Navrbjerg 1998) skelnes der mellem 'hård' og 'blød' HRM, hvor den 'hårde' HRM er mere orienteret mod individet og den enkelte medarbejder, mens den 'bløde' HRM i højere grad interagerer med medarbejderne som kollektiv gruppe. I den del af litteraturen fremhæves Storbritannien ofte som et land, hvor der benyttes 'hård' HRM, mens Danmark tilsvarende fremhæves som et land, hvor der bruges 'blød' HRM.

Dette kunne understøtte en hypotese om, at implementeringen af nye ledelsesformer har haft større konsekvenser for arbejdsgiversidens ønske om decentralisering og deregulering af overenskomstsystemet i Storbritannien end i Danmark.

## Konklusion

I denne artikel har vi forsøgt at identificere en række karakteristika ved arbejdsgivernes organisationsformer i henholdsvis Storbritannien og Danmark. Og vi har forsøgt at forklare, hvorfor arbejdsgiversiden siden 1970'erne har søgt at udvikle strategier, der skulle decentralisere de kollektive forhandlinger i de to lande. Overordnet set har vi fokuseret på tre typer af forklaringer på arbejdsgiversidens adfærd. For det første har vi diskuteret mulige makroøkonomiske årsager til ønsket om decentralisering. For det andet har vi analyseret mulige institutionelle årsager til arbejdsgiversidens ønske om decentralisering og endeligt – og for det tredje – har vi drøftet, hvorvidt introduktionen af nye ledelsesformer har påvirket virksomhedernes interesse i decentraliseret forhandling.

Målet med analysen har været at sætte fokus på arbejdsgivernes rolle i udviklingen af overenskomst- og aftalesystemerne. Og analysen bekræfter, at arbejdsgivernes interesser og ageren har stor betydning for overenskomstsystemernes udvikling, hvilket dele af litteraturen da også traditionelt fremhæver. Samtidigt viser analysen imidlertid også, at konsekvenserne af arbejdsgivernes ageren og mulighed for at gennem sætte deres interesser er meget kontekstuel. IR-systemernes grad af institutionalisering og ikke mindst de faglige organisationers styrke har stor betydning for, i hvilket omfang og på hvilken måde, arbejdsgiveres interesser i deregulering eller decentralisering slår igennem i de nationale IR-systemer.

Analysen peger i retning af, at arbejdsgiverne har haft både økonomiske, institutionelle og ledelsesmæssige grunde til at satse på udviklingen af mere decentrale (og disorganiserede) forhandlingssystemer i Danmark og Storbritannien.

Især den ringe grad af funktionalitet ved forhandlingssystemerne i Danmark og Stor-



britannien i 1970'erne har spillet en rolle for arbejdsgiversiden, når de har argumenteret for mere decentrale (eller disorganiserede) forhandlingsrelationer. Tilsvarende har den øgede internationalisering gjort det mere attraktivt for virksomheder at have virksomhedsbaserede forhandlinger.

At udkommet af decentraliseringsprocessen i Danmark og Storbritannien har været meget forskelligt, relaterer sig blandt andet til den traditionelt relativt svage institutionalisering af de industrielle relationer, som har kendetegnet Storbritannien. Det institutionelle udgangspunkt har været meget forskelligt for de britiske og de danske arbejdsgivere.

Den danske aftalemodel er stærkt institutionaliseret og arbejdsgiversiden er bundet op på en lang række overordnede aftaler med de faglige organisationer. Dette van-

skelliggør afgørende brud med de grundlæggende karakteristika ved IR-systemet (om end brud kan finde sted, hvis opbakningen til de organiserede arbejdsgivere reduceres, dvs. hvis medlemstallet af arbejdsgiverorganisationerne falder). Den britiske arbejdsmarkedsmodel har derimod historisk været langt mindre institutionaliseret både hvad angår lovgivning og generelle aftaler mellem parterne på arbejdsmarkedet. Dette har gjort det nemmere for arbejdsgiverne og virksomhederne at satse på et arbejdsmarked med mindre organisationsindflydelse. De britiske fagforeninger har i den sammenhæng ikke været i stand til at tvinge eller tiltrække arbejdsgiverne til at forblive i et 'multi-bargaining system', hvilket har resulteret i mere disorganiserede relationer, end det kendes fra Danmark.

## REFERENCER

- Charlwood, Andy (2007): The de-collectivisation of pay setting in Britain 1990-1998: incidence, determinants and impact, i *Industrial Relations Journal*, 38, 1, 33-50.
- Clegg, Hugh Armstrong (1976): *Trade Unionism under Collective Bargaining*, Oxford, Blackwell.
- Cranet (2005): *Cranet Survey on international human resource management – international executive report 2005*, Cranfield School of Management, UK.
- Croucher, Richard, Shaun Tyson & Alan Wild (2006): 'Peak' Employers' Organizations: International Attempts at Transferring Experience, i *Economy and Industrial Democracy*, 27, 3, 463-484.
- DA (1998): *Arbejdsmarkedsrapport 1998*, København, Dansk Arbejdsgiverforening.
- DA (2005): *Arbejdsmarkedsrapport 2005*, København, Dansk Arbejdsgiverforening.
- DA (2009): *Arbejdsmarkedsrapport 2008*, København, Dansk Arbejdsgiverforening.
- Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen & Carsten Strøby Jensen (1993): *Den Danske Model – En historisk sociologisk analyse af det danske aftalesystem*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ebbinghaus, Bernhard (1999): Does a European Social Model Exist and Can It Survive?, i Gerhard Huemer, Michael Mesch & Franz Traxler (1999): *The Role of Employer Associations and Labour Unions in the EMU – Institutional requirements for European economic policies*, Aldershot, Ashgate, 1-27.
- Eironline (2007): *Industrial relations developments in Europe 2007 – collective bargaining developments*, European industrial relations observatory, Dublin.
- Eironline (2007a): *UK: Industrial relations development in Europe 2007*, European industrial relations observatory, Dublin.
- European Commission (2004): *Industrial Relations in Europe 2004 – industrial relations & industrial change*, Bruxelles.
- European Commission (2010): *Industrial Relations in Europe*, Bruxelles.
- Greenwood, Justin & Franz Traxler (2007):



- United Kingdom, i Franz Traxler & Gerhard Huemer (red.) (2007): *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance*, London, Routledge, 315-349.
- Guest, David E. (1991): Company or Trade Union: Which Wins Workers' Allegiance? A Study of Commitment in the UK Electronics Industry, i *British Journal of Industrial Relations*, 29, 1, 75-96.
- Hall, Peter A. & David Soskice (2001): *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantages*, Oxford University, Oxford.
- Jackson, Peter & Keith Sisson (1976): Employers' Confederation in Sweden and the U.K. and the significance of Industrial Infrastructure, i *British Journal of Industrial Relations*, 14, 3, 306-323.
- Jensen, Carsten Strøby, Jesper Due & Jørgen Steen Madsen (2001): Arbejdsgiverorganisering i Danmark – et institutionssociologisk perspektiv på arbejdsgiverorganiseringens betydning for den danske arbejdsmarkedsmodel, i Carsten Strøby Jensen: *Arbejdsgivere i Norden – En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark*, København, Nordisk Ministerråd, 83-155.
- Jensen, Carsten Strøby (2007): *Arbejdsmarkedsrelationer i Danmark – fra konfliktbaseret konsensus til konsensusbaseret konflikt*, København, Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Jørgensen, Carsten & Franz Traxler (2007): Denmark, i Franz Traxler & Gerhard Huemer (red.) (2007): *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance*, London, Routledge, 85-107.
- Scheuer, Steen & Morten Madsen (2000): Mod en ny balance mellem kollektivism og individualisme, i *Ansættelses- og organisationsforhold*, i LO-Dokumentation, København, LO, 2, 5-55.
- Schmitter, Philippe C. & Wolfgang Streeck (1999): *The Organization of Business Interests – Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, MPIfg Discussion Paper 99/1, Köln.
- Sheldon, Peter Michael & Louise Thorntwaite (1999): Australian employer associations and the international experience, i Peter Michael Sheldon & Louise Thorntwaite (red.): *Employer Associations and Industrial Relations Change – Catalysts or Captives*, NSW, Allen & Unwin, 197-224.
- Sisson, Keith (1987): *The Management of Collective Bargaining: An International Comparison*, Oxford, Blackwell.
- Traxler, Franz (1995): Two logics of collective action in industrial relations? i Colin Crouch & Franz Traxler: *Organized industrial relations in Europe: What future*, Aldershot, Avebury, 23-45.
- Traxler, Franz (2004): Employers Associations, Institutions and Economic Change, i *Industrielle Beziehungen*, 11, 1; 2, 41-60.
- Traxler, Franz, Sabine Blaschke & Bernhard Kittel (2001): *National labour relations in internationalized markets – A comparative study of institutions, change and performance*, New York, Oxford University Press.
- Windmuller, John P. & Alan Gladstone (1984): *Employers associations and industrial relations: A comparative study*, Clarendon Press, New York.

**Carsten Strøby Jensen**, mag.art. et dr.scient.soc., lektor og institutleder ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet  
e-mail: csj@soc.ku.dk